



企業內部服務品質 對員工工作滿意度 之影響研究

The Impacts of Business Internal Service Quality on the Employee Job Satisfaction

* 鄧維兆 Wei-Jaw Deng ** 林世泰 Shyh-Tay Lin *** 蔡志弘 Chih-Hung Tsai

一、前言

在顧客服務導向的今日，對於任何行業來說，服務品質及企業形象就是基業長青的根本，企業有必要重視內外部顧客的滿意，提升內部服務品質與外部服務價值，常言道：「有滿意的員工才有滿意的顧客」。重視「內部服務品質」，一方面可以提高優秀人才的留任率及生產力；另一方面亦能夠提升外部服務價值。企業必須充分地展現出對員工重視與關切，以便讓員工明顯地感受到自己是重要的、受重視的、有價值的，視員工為工作經營夥伴，重視員工調查，藉此可廣蒐集員工的需求與問題，以作為滿足員工的根據。本研究主要有以下五個目的：(1) 瞭解個案公司員工工作滿意度情況；(2) 探討個案公司員工認知服務品質與期望內部服務品質的差異；(3) 探討個案公司員工的個人背景變項對內部服務品質各

個構面與要項的影響程度；(4) 探討個案公司員工工作滿意度與內部服務品質構面要項的關係；(5) 根據研究結果提出具體建議，以供個案公司在做人力資源管理時做一參考的依據。

二、文獻探討

2.1 服務品質

Lethinen [12] 提出服務品質決定於實體品質、公司品質與互動品質之觀點。Armistead [11] 認為服務品質包含五項重要因素，分別為組織、人員、流程、設備及物質。Juran [13] 則以內部品質、硬體品質、軟體品質、即時反應及心理品質等五個屬性來描述服務品質。

2.2 內部顧客

何謂內部顧客？Crawford & Getty [14] 將顧客分為外部顧客與內部顧客，且明確指出內部顧客即指組織內部員工。Gummesson [9] 認為每個員工皆應視自己為其他同仁的顧客，同時也應視自己為其他內部顧客的供應商。Davis [10] 認為內部服務是公司內用來支援其他功能單位的例行性工作、程序與活動。

* 作者現為中華大學科管所副教授

** 作者現為中華大學科管所碩士

*** 作者現為大華技術學院工管系教授





Gummesson [9] 則指出公司應該組織內部服務單位，並服務內部顧客；且更進一步主張應該鼓勵部門間更多的交互作用(Interaction)與相互依賴(Interdependency)。組織能否滿足外部顧客需求的能力，仰賴員工滿足內部顧客需求之能力(Hallowell et al. [6])。

2.3 內部服務品質

所謂內部服務品質其實是統合了行銷與服務品質的概念，並將其應用於企業內部，在有形方面包括教育訓練、獎勵制度、福利措施等，在無形方面包括組織內部溝通管道是否暢通或是員工運用職權的自主性程度。Berry and Parasuraman [15] 認為為了能夠吸引、培養、激勵及留住組織所需要的優秀人才，管理階層必須提供能令員工滿意的福利措施、獎勵制度與教育訓練。表1為綜合國內外學者所整理出來有關內部服務品質因子包括的項目。內部服務品質是公司內用來支援其他功能單位的例行性的工作、程序與活動(Davis [10])。內部服務品

質(Internal service quality)是由顧客服務品質(Customer service quality)的概念而來的(謝益銘 [3])。是員工對內部服務提供者所提供的服務感到滿意(Hallowell et al. [6])的態度。

三、研究方法

3.1 研究假設

本研究有其三個基本假設，如下所述：

假設一：「期望」內部服務品質與「認知」內部服務品質有顯著性的差異。

假設二：內部服務品質構面與要項對員工工作滿意度有顯著影響。

假設三：不同個人背景變項，在內部服務品質構面與各個問項的看法有顯著性的差異。

3.2 信度分析

所謂「信度」，也稱為可靠度，指的是一部分測驗所測的分數的可信度或穩定度。本研究採用Cronbach's α 係數作為衡量信度的標準，係數值愈大，其內部一致性愈高。當 α 係數 >0.7 ，則表示高信度； α 係數 <0.3 ，則表示低信度，且問項本身不具有內部一致性。

3.3 差異分析

本研究採用平均數差異檢定方法(t檢定)，予以判定期望內部服務品質與認知服務品質在各問項中是否存在有顯著差異。

3.4 變異數分析

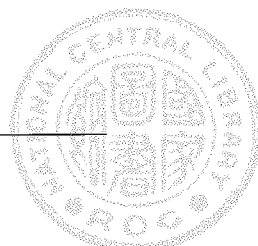
採用變異數分析，予以判定個人背景變項，在內部服務品質構面與各個要項的看法是否有顯著性的差異；以及判定在各內部服務品質構面與各個問項對於工作滿意度是否有其影響程度。

四、研究結果與分析

4.1 信度分析

表1 內部服務品質因子表

學者	研究主題	內部服務品質因子
McDermott & Emerson [4]	探討內部顧客想要的是什麼	相對價值、充足的資源、反應性、可靠性、彈性、解決問題、清楚與充足的溝通、責任、同理心與理解、人際關係的技巧
Chaston [5]	對英國的銀行業的內部員工做調查	公司管理的風格、內部顧客資訊獲得系統、傳遞內部顧客工作的系統、服務內部顧客需求之分行專員技巧、分行作業結構、銀行作業結構、服務內部顧客需求的策略及分行經理人風格
Hallowell et al. [6]	為了研究內部服務品質、服務能力和顧客滿意度的關係，調查兩家美國保險公司	工具、政策與程序、團隊合作、管理支持、目標一致、有效的訓練、溝通及獎勵與認知
Edvardsson et al. [7]	探索實體的工作環境與內部服務品質的關係，研究瑞典電線公司 555 位員工	回應性、實體工作環境、人際關係及可靠性
Brooks et al. [8]	研究電傳通訊業者與外部顧客與內部顧客對服務的期望	可靠性、反應性、能力、禮貌、接近性、溝通、同理心、可信賴、參與決策、注意細微和領導
盧淵源 & 鄭玉惠 [1]	內部顧客服務品質因子之初探	組織因子(政策與程序、目標合作、獎勵與認知)、部門因子(工具、團隊合作、管理支援、有效的訓練、溝通)、個人因子(知識、技術、意願)、顧客因子
鄭玉惠 [2]	以護理人員為例，探討內部服務品質因子	管理方式、單位間運籌、教育訓練、護理部支援、薪酬、責任區分、資源、工作內容、醫院目標





2006年6月，本研究透過文獻探討與專家訪談的過程，針對個案公司設計七個構面29個問項的內部服務品質問卷調查，可由表2得知在每個構面的 α 係數都在0.7以上，表此研究具高度可信度。

4.2 敘述統計

根據問卷調查的結果，做一基本的敘述統計，包括統計量平均數、變異數、全距的資料彙整，以及做認知與期望平均數的排序。在表3資料中知道認知服務品質表現最好的要項為目前職務能發揮自己的才能，表現最不好的要項為公司的教育訓練。

4.3 差異分析

透過表4可知在做期望內部服務品質與認知服務品質的差異化檢定，所得到的結果為期望內部服務品質與認知服務品質在每個問項中都有顯著地差異。差異最小的要項為目前職務能展現自己的理想，而差異最大的要項為公司的教育訓練。

4.3 變異數分析

4.3.1 內部服務品質構面要項與工作滿意度變異數分析

內部服務品質對工作滿意度做變異數分析的結果，可由表5得知：內部服務品質各個構面要項對於工作滿意度都有其顯著性的影響，這表示內部服務品質各構面要項對於工作滿意度都扮演著重要的角色。

4.3.2 個人背景變項與內部服務品質各構面之變異數分析

根據個人背景變項對內部服務品質各構面做變異數分析，可得以下分析結果：

- (1)在個人背景「性別」方面，對於內部服務品質之「主管」、「薪資福利」構面有顯著性的差異；並且由表6可知男性在「主管」與「薪資福利」構面的滿意程度都比女性較高。
- (2)在個人背景「部門」方面，對於內部服務品質之「工作環境設備」、「主管」、「薪資福利」等構面有顯著性的差異。工作環境設備會有顯著的差異，在於個案公司在不同的部門的工作環境設備確實有不不同的地方，導致不同部門對於內部服務品質之「工作環境設備」構面有其看法不同之處。
- (3)在個人背景「工作年資」方面，對於內部服務品質之「教育訓練」構面有顯著性的差異。
- (4)在個人背景「年齡」、「婚姻」、「教育程度」、「工作年資」、「職位」等方面，對於內部服務品質各個構面並沒有顯著性的差異。

表2. 研究構面之信度摘要表

研究構面	問項內容	認知服務品質		期望服務品質			
		校正後總相關	刪除後 α 係數	校正後總相關	刪除後 α 係數		
職務本身因子	目前職務能展現自己的理想	0.6017	0.7909	0.8219	0.7454	0.8937	0.9093
	目前職務能發揮自己的才能	0.6377	0.7856		0.8004	0.8859	
	目前職務能符合自己的興趣	0.6984	0.7708		0.7590	0.8914	
	目前職務的工作量	0.5215	0.8118		0.6339	0.9089	
	目前職務的工作成就	0.5010	0.8128		0.8017	0.8850	
	目前職務的工作前途	0.6063	0.7897		0.7575	0.8924	
工作環境設備因子	目前公司的工作環境	0.6434	—	0.7826	0.7780	—	0.8747
	目前公司所提供的工作設備	0.6434	—	0.7780	—	—	
主管因子	所屬各級主管的工作要求	0.6188	0.8216	0.8454	0.7873	0.9482	0.9519
	主管的工作分配	0.7357	0.8029		0.8326	0.9447	
	主管的決策能力	0.5609	0.8302		0.8653	0.9418	
	主管接受員工建言的機會	0.5511	0.8314		0.8587	0.9423	
	與主管的溝通情形	0.6490	0.8171		0.8673	0.9416	
	主管體恤部屬	0.6288	0.8199		0.8691	0.9419	
人際關係因子	獲得上級主管的讚賞、尊重	0.4752	0.8430	0.7665	0.7761	0.9490	0.9395
	公司同仁之間的支援合作	0.6335	0.6744		0.8981	0.9075	
	與公司同仁之間的相處	0.5482	0.7213		0.9116	0.9026	
	公司同仁之間能否相互關懷	0.6048	0.6902		0.8764	0.9143	
薪資福利因子	獲得公司同仁的讚賞、尊重	0.4885	0.7551	0.8754	0.7424	0.9549	0.9345
	目前的薪資待遇	0.6524	0.8706		0.8103	0.9281	
	公司維護個人權益	0.7679	0.8263		0.8263	0.9206	
	公司的福利措施	0.7615	0.8287		0.9147	0.8933	
	公司加班報酬之給予	0.7486	0.8339		0.8401	0.9164	
升遷考核因子	公司員工升遷制度	0.8369	0.8733	0.9120	0.8831	0.9368	0.9518
	公司員工升遷機會	0.7771	0.8946		0.9006	0.9316	
	公司員工考核制度	0.8423	0.8730		0.8804	0.9373	
	公司員工考核公平性	0.7532	0.9019		0.8713	0.9413	
教育訓練因子	公司的教育訓練	0.5503	—	0.7096	0.7137	—	0.8329
	公司提供員工進修機會	0.5503	—		0.7137	—	





表3 敘述統計表

要項內容	認知服務品質				期望服務品質			
	平均數	變異數	全距	排名	平均數	變異數	全距	排名
目前職務能展現自己的理想	3.3878	0.508	3	2	3.7041	0.499	3	11
目前職務能發揮自己的才能	3.3980	0.428	3	1	3.7347	0.527	3	6
目前職務能符合自己的興趣	3.2653	0.486	4	5	3.7143	0.577	3	10
目前職務的工作量	3.0918	0.703	4	9	3.5408	0.560	3	26
目前職務的工作成就	3.0612	0.594	4	12	3.5102	0.603	3	27
目前職務的工作前途	3.0928	0.523	4	8	3.5000	0.706	3	28
目前公司的工作環境	3.0825	0.576	4	10	3.6224	0.753	3	21
目前公司所提供的工作設備	3.1042	0.536	4	7	3.6020	0.819	3	22
所屬各級主管的工作要求	3.0000	0.515	4	16	3.5000	0.747	3	28
主管的工作分配	2.9897	0.573	4	18	3.5918	0.739	3	23
主管的決策能力	3.0722	0.568	4	11	3.6735	0.841	3	16
主管接受員工建言的機會	2.9286	0.500	4	22	3.5918	0.924	3	23
與主管的溝通情形	3.0204	0.515	4	15	3.6327	0.853	4	19
主管體恤部屬	2.9898	0.629	4	17	3.6939	1.081	3	12
獲得上級主管的讚賞、尊重	3.0408	0.576	4	14	3.6429	0.789	3	18
公司同仁之間的支援合作	3.2268	0.511	4	6	3.8469	0.750	3	1
與公司同仁之間的相處	3.2887	0.437	4	4	3.7245	0.800	3	7
公司同仁之間能否相互關懷	3.3299	0.515	4	3	3.7245	0.820	3	7
獲得公司同仁的讚賞、尊重	3.0510	0.564	4	13	3.6939	0.709	3	12
目前的薪資待遇	2.8061	0.715	4	28	3.6327	0.915	3	19
公司維護個人權益	2.9490	0.729	4	20	3.7551	0.785	3	4
公司的福利措施	2.9694	0.752	4	10	3.7653	0.718	3	2
公司加班報酬之給予	2.9490	0.791	4	20	3.7653	0.738	3	2
公司員工升遷制度	2.8673	0.694	4	26	3.6633	0.741	3	17
公司員工升遷機會	2.8673	0.652	4	26	3.6939	0.751	3	12
公司員工考核制度	2.9184	0.529	4	24	3.6804	0.803	3	15
公司員工考核公平性	2.9286	0.541	4	22	3.7245	0.903	3	7
公司的教育訓練	2.6837	0.755	4	29	3.5816	0.967	4	25
公司提供員工進修機會	2.8980	0.814	4	25	3.7449	0.955	3	5

表4 期望內部服務品質與認知服務品質差異分析表

要項內容	認知服務品質				期望服務品質			
	平均數	變異數	全距	排名	平均數	變異數	全距	排名
目前職務能展現自己的理想	3.3878	0.508	3	2	3.7041	0.499	3	11
目前職務能發揮自己的才能	3.3980	0.428	3	1	3.7347	0.527	3	6
目前職務能符合自己的興趣	3.2653	0.486	4	5	3.7143	0.577	3	10
目前職務的工作量	3.0918	0.703	4	9	3.5408	0.560	3	26
目前職務的工作成就	3.0612	0.594	4	12	3.5102	0.603	3	27
目前職務的工作前途	3.0928	0.523	4	8	3.5000	0.706	3	28
目前公司的工作環境	3.0825	0.576	4	10	3.6224	0.753	3	21
目前公司所提供的工作設備	3.1042	0.536	4	7	3.6020	0.819	3	22
所屬各級主管的工作要求	3.0000	0.515	4	16	3.5000	0.747	3	28
主管的工作分配	2.9897	0.573	4	18	3.5918	0.739	3	23
主管的決策能力	3.0722	0.568	4	11	3.6735	0.841	3	16
主管接受員工建言的機會	2.9286	0.500	4	22	3.5918	0.924	3	23
與主管的溝通情形	3.0204	0.515	4	15	3.6327	0.853	4	19
主管體恤部屬	2.9898	0.629	4	17	3.6939	1.081	3	12
獲得上級主管的讚賞、尊重	3.0408	0.576	4	14	3.6429	0.789	3	18
公司同仁之間的支援合作	3.2268	0.511	4	6	3.8469	0.750	3	1
與公司同仁之間的相處	3.2887	0.437	4	4	3.7245	0.800	3	7
公司同仁之間能否相互關懷	3.3299	0.515	4	3	3.7245	0.820	3	7
獲得公司同仁的讚賞、尊重	3.0510	0.564	4	13	3.6939	0.709	3	12
目前的薪資待遇	2.8061	0.715	4	28	3.6327	0.915	3	19
公司維護個人權益	2.9490	0.729	4	20	3.7551	0.785	3	4
公司的福利措施	2.9694	0.752	4	10	3.7653	0.718	3	2
公司加班報酬之給予	2.9490	0.791	4	20	3.7653	0.738	3	2
公司員工升遷制度	2.8673	0.694	4	26	3.6633	0.741	3	17
公司員工升遷機會	2.8673	0.652	4	26	3.6939	0.751	3	12
公司員工考核制度	2.9184	0.529	4	24	3.6804	0.803	3	15
公司員工考核公平性	2.9286	0.541	4	22	3.7245	0.903	3	7
公司的教育訓練	2.6837	0.755	4	29	3.5816	0.967	4	25
公司提供員工進修機會	2.8980	0.814	4	25	3.7449	0.955	3	5

註：* P<0.05; ** P<0.01

4.3.3 個人背景變項與內部服務品質要項之變異數分析

在做個人背景變項對內部服務品質要項變異數分析的結果如下：

- (1)在個人背景「性別」方面，在主管的決策能力、公司的福利措施有顯著性的差異。
- (2)在個人背景「年齡」方面，在目前職務能符合自己的興趣、公司加班報酬之給予有顯著性的差異。
- (3)在個人背景「婚姻」方面，在目前職務能展現自己的理想、目前職務能發揮自己的才能有顯著性的差異。
- (4)在個人背景「教育程度」方面，在所屬各級主管的工作要求有顯著性的差異。
- (5)在個人背景「工作年資」方面，在目前職務

- 能發揮自己的才能有顯著性的差異。
- (6)在個人背景「部門」方面，在目前公司的工作環境、主管的工作分配、主管接受員工建言的機會、與主管的溝通情形、主管體恤部屬、公司員工考核制度有顯著性的差異。
- (7)在個人背景「職位」方面，對於每個內部服務品質要項沒有顯著地差異。

五、結論與建議

5.1 研究結論

根據對個案公司分析的結果，可歸納出下列七個結論：

- (1)在個案公司工作滿意度(為認知服務品質減





表5. 內部服務品質構面要項與工作滿意度之變異數分析表

構面	要項內容	變異數分析			
		F 值	P 值	F 值	P 值
職務本身	目前職務能展現自己的理想	10.494	0.000**	8.802	0.000**
	目前職務能發揮自己的才能	14.480	0.000**		
	目前職務能符合自己的興趣	13.820	0.000**		
	目前職務的工作量	7.140	0.000**		
	目前職務的工作成就	13.018	0.000**		
	目前職務的工作前途	19.650	0.000**		
工作環境設備	目前公司的工作環境	26.537	0.000**	18.558	0.000**
	目前公司所提供的工作設備	21.542	0.000**		
主管	所屬各級主管的工作要求	15.976	0.000**	23.739	0.000**
	主管的工作分配	30.725	0.000**		
	主管的決策能力	13.204	0.000**		
	主管接受員工建言的機會	28.633	0.000**		
	與主管的溝通情形	41.804	0.000**		
	主管體恤部屬	40.883	0.000**		
人際關係	獲得上級主管的讚賞、尊重	27.628	0.000**	24.830	0.000**
	公司同仁之間的支援合作	20.988	0.000**		
	與公司同仁之間的相處	28.618	0.000**		
	公司同仁之間能否相互關懷	28.359	0.000**		
薪資福利	獲得公司同仁的讚賞、尊重	35.280	0.000**	22.256	0.000**
	目前的薪資待遇	44.160	0.000**		
	公司維護個人權益	21.008	0.000**		
	公司的福利措施	51.422	0.000**		
升遷考核	公司加班報酬之給予	19.583	0.000**	24.969	0.000**
	公司員工升遷制度	31.235	0.000**		
	公司員工升遷機會	40.861	0.000**		
	公司員工考核制度	29.871	0.000**		
教育訓練	公司員工考核公平性	26.871	0.000**	26.318	0.000**
	公司的教育訓練	31.928	0.000**		
	公司提供員工進修機會	29.059	0.000**		

註：* P < 0.05, ** P < 0.01

去期望服務品質)方面：由表4可以得知，目前職務能展現自己的理想、目前職務能發揮自己的才能、公司同仁之間能否相互關懷、目前職務的工作前途、與公司同仁之間的相處為工作滿意度較佳的前五名的部分；而公司的教育訓練、公司提供員工進修機會、公司員工升遷機會、目前的薪資待遇、公司加班報酬之給予為工作滿意度較差的前五名。

(2)在認知內部服務品質表現最好的前五名為目

表6. 個人背景變項「性別」、「婚姻」與內部服務品質各構面之變異數分析表

構面	性 別				婚 姻			
		平均數	F 值	P 值		平均數	F 值	P 值
職務本身	男性	-0.4005	0.000	0.997	已婚	-0.2994	2.225	0.139
	女性	-0.4000			未婚	-0.5271		
工作環境設備	男性	-0.3770	3.412	0.068	已婚	-0.3889	2.077	0.153
	女性	-0.7571			未婚	-0.6786		
主管	男性	-0.4862	4.113	0.045*	已婚	-0.6243	0.009	0.926
	女性	-0.8490			未婚	-0.6080		
人際關係	男性	-0.4718	0.711	0.401	已婚	-0.4769	0.412	0.522
	女性	-0.6214			未婚	-0.5872		
薪資福利	男性	-0.6169	5.804	0.018*	已婚	-0.7909	0.044	0.833
	女性	-1.1458			未婚	-0.8372		
升遷考核	男性	-0.6815	1.740	0.190	已婚	-0.7731	0.025	0.874
	女性	-0.9786			未婚	-0.8081		
教育訓練	男性	-0.7258	2.600	0.110	已婚	-0.7818	0.723	0.397
	女性	-1.1250			未婚	-0.9884		

註：* P < 0.05, ** P < 0.01

前職務能發揮自己的才能、目前職務能展現自己的理想、公司同仁之間能否相互關懷、與公司同仁之間的相處、目前職務能符合自己的興趣；最差的前五名為公司的教育訓練、目前的薪資待遇、公司員工升遷制度、公司員工升遷機會、公司提供員工進修機會。

(3)在期望內部服務品質部分，員工最重視的前五名為公司同仁之間的支援合作、公司的福利措施、公司加班報酬之給予、公司維護個人權益、公司提供員工進修機會。

(4)在期望內部服務品質與認知內部服務品質是否有顯著差異的部分，經由對個案公司研究的結果，在內部服務品質的每個問項都有顯著地差異，表示員工對於內部服務品質認知與期望的感受完全不相同。

(5)針對個案公司研究的結果，不管在內部服務品質構面或者是各個要項對於員工工作滿意度皆有其影響程度。

(6)在個人背景變項中「性別」與「部門」對於內部服務品質之「主管」、「薪資福利」構面都有顯著性的差異。






(7)在個人背景變項中「婚姻」與「工作年資」對於內部服務品質之「目前職務能發揮自己的才能」要項有顯著性的差異。

5.2 建議

根據研究結果，提出以下的建議：

(1)在工作滿意度較差的前二名，都是屬於內部服務品質教育訓練構面，所以建議個案公司能多加強教育訓練的部分。其實公司中有許多大大小小的事情是必須透過對員工的教育

訓練才能得以解決，譬如技術層面的問題、專業管理知識等。而鼓勵員工在職進修，不僅可以充實員工的知識水準，而且可以幫助公司解決一些專業上的問題。

(2)在內部服務品質各個問項中，期望服務品質的平均數都大於認知服務品質的平均數，可知個案公司的員工對於公司所提供的各項內部服務品質皆不滿意，這是值得個案公司省思的地方。 

參考文獻

1. 盧淵源、鄭惠玉，「內部服務顧客品質因子之初探」，第四屆服務管理研討會論文集，第149-164頁(1998)。
2. 鄭玉惠，「內部服務品質因子之研究—以護理人員為例」，國立中山大學企業管理學系博士論文(2001)。
3. 謝益銘，「員工工作標準化與公司內部服務品質關係研究」，中國文化大學國際企業管理研究所博士論文(2000)。
4. McDermott, L.C. and M. Emerson, "Quality and Service for Internal Customers," *Training and Development Journal*, 61-64(1991).
5. Chaston, J.M., "A typology for evaluating branch-level perceptions of internal customer management processes within the UK clearing banks," *The service Industries Journal*, 332-349(1995).
6. Hallowell, R., Schlesinger, L.A. and Zornitsdy, J., "Internal service quality, customer and job satisfaction: linkages and implications for management," *Human Resource Planning*, 20-31(1996).
7. Edvardsson, B., Larson, G. and Setterlind, S., "Internal service quality and the psychosocial work environment: An empirical analysis of conceptual interrelatedness," *The Service Industries Journal*, 252-263(1997).
8. Brooks, R.F., Lings, I.N. and Botschen, M.A., "Internal marketing and customer driven wave fronts," *The service Industries Journal*, 49-67(1999).
9. Gummeson, E., "Using internal marketing to develop a new culture- The case of Ericsson quality," *Journal of Business and Industrial Marketing*, 23-28(1987).
10. Davis, T.R.V., "Satisfying internal customer: The link to external customer satisfaction," *Planning Review*, 34-37(1992).
11. Armistead, C.G., "Design of Service Operations, in *Operations Management in Service Industries and the Public Sector*," Christopher Voss, ed. New York; John Wiley & Sons, Inc(1985).
12. Lethinen, J.R., "Service Quality: A Study of Quality Dimension," unpublished working paper, Helsinki: Service Management Institute, Finland OY(1982).
13. Juran, J.M., "A Universal Approach to Managing for Quality Progress," 19-24(1986).
14. Crawford and Getty, "Consumer Satisfaction/Dissatisfaction with Professional Services," *Journal of Professional Services Marketing*, 19-25(1991).
15. Berry, L.L. and Parasuraman, "Marketing service: Competing through quality," New York: The Free Press(1991).

